

# Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü ve Profesyonel Çalışma

Nihat Erdoğan





Nokta Kitap - 3  
Sivil Toplum - 2

*Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü ve Profesyonel Çalışma*  
Nihat Erdoğan

*Yayıma Hazırlayan: Meltem Ortakçı*  
*Dizgi: Furkan Selçuk Ertargin*  
*Kapak: Seyfullah Bayram*

*Baskı ve Cilt: Kitapyurdu Doğrudan Dağıtım,*  
Yenibosna Merkez Mah. Cemal Ulusoy Cad. No: 43 Bahçelievler/İstanbul  
kdd.kitapyurdu.com (Sertifika no: 40675)

Gözden Geçirilmiş 2. Baskı: Ekim, 2022  
ISBN: 978-625-8350-29-6

© Nokta Kitap, 2022

*Bütün yayın hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.*

*Nokta Kitap*  
Aziz Mahmut Hüdayi Mah., Türbekapı Sok. No:13, 34672 Üsküdar/İstanbul  
Tel: +90 (216) 532 63 70  
ilke.org.tr/yayinlar - nokta@ilke.org.tr

*Nokta Kitap, İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı'nın markasıdır.*

*Anne ve Babama...*

## **Prof. Dr. Nihat Erdoğan**

1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden mezun oldu. 1995 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalında yüksek lisans; 1998 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında doktora derecesi aldı. 1999 yılında İşletme Yönetimi alanında Doçent, 2005 yılında ise Yönetim ve Organizasyon alanında Profesör oldu. Sakarya Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi ve İstanbul Şehir Üniversitesi'nde akademik ve idari görevlerde bulundu.

Yükseköğretim Kurumu Başkan Danışmanlığı, Anadolu Ajansı Yönetim Kurulu Üyeliği ve TÜBİTAK'ta değişik kurullarda görev yaptı. Birçok kurum ve kuruluşu eğitim, araştırma ve danışmanlık desteği verdi. STK'larda yönetim ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi çalışmaları yapan Kurumsal Yönetim Akademisi'nin (KYA) kurucu başkanlığı görevini üstlendi. Akademik bir dergi olan *İş Ahlakı Dergisi*'nin baş editörlüğünü yapmaktadır.

Bilimsel çalışma alanları değişim yönetimi ve örgüt geliştirme, yönetim psikolojisi, kariyer yönetimi, STK'lar ve yükseköğretimin yönetimi konularındadır. Alanıyla ilgili çok sayıda ulusal ve uluslararası makale ve bildirisi bulunmaktadır. Eserleri arasında,

- *Teori ve Uygulamada Kariyer*,
- *Aile İşletmeleri: Yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*,
- *İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi* (H. Şencan ile),
- *Temelleri ve uygulamalarıyla iş ahlakı* (Ö. Torlak ve K. Bilgin-Tiryaki ile),
- *STK'larda kurumsal yönetim el kitabı* (Editör, Z. Sayın ile)
- *Sivil toplum kuruluşlarında gönüllü ve profesyonel çalışma*

kitapları bulunmaktadır.

- *Geleceğin Türkiye'sinde Yükseköğretim*,
- *Araştırma üniversitelerinin yapılanması: İmkan ve zorluklar*

adlı araştırma raporlarını hazırladı.

Hâlen İLKE Vakfı Mütevelli Heyet Başkanı olarak görev yapmakta ve Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır.

# Önsöz

Son yıllarda ülkemizde STK'ların sayısal olarak arttığı görülmektedir. Niceliksel büyüme ile birlikte STK'ların yapılanma ve yönetim tarzlarında, ücretli çalışanlar ve gönüllülerin bu kuruluşlara çekilmesi ve elde tutulmasında, finansal kaynak bulma ve kaynakların verimli kullanılmasında iyileşme ihtiyacı dikkat çekmektedir. STK'larda kurumsallaşma ve nitelikli insan kaynağı ihtiyacı ve talebi günden güne artmaktadır. Diğer yandan bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağına ilişkin bilgi ve beceri eksikliği sebebiyle yeterli düzeyde ilerleme sağlanamamaktadır. STK'larda profesyonelleşme ve kurumsallaşma hem sivil toplum felsefesi hem de yapısal-işlevsel (teknik) düzeyde ele alınması gereken çok boyutlu bir meseledir. Meselenin bir yönü, STK'ların gömülü oldukları tarihî, sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve hukuki çevre ve dinamiklerle ilişkili iken bir yanı da örgütlenme ve yönetim teknik ve uygulamalarıyla ilişkilidir.

Bu çalışmanın temelleri 2017 yılında İLKE Vakfı bünyesinde Kurumsal Yönetim Akademisi'nin (KYA) kurulması ve o yıl yapılan "STK'larda Gönüllü ve Profesyonel İstihdamının Geliştirilmesi" toplantısına kadar gitmektedir. Başlangıçta kısa bir rapor olarak düşünülen bu çalışma sivil toplum alanında hissedilen eksiklik ve KYA Yürütme Kurulu'nun teşvikiyle kitap haline geldi. Çalışma sırasında konu hakkında sınıflandırma sorunları ve veri toplama kısıtı ve zorluğu dolayısıyla kitap yazım süreci beklenenden uzun sürdü. Elinizdeki bu kitap sivil toplum kuruluşlarında gönüllü ve profesyonel çalışmanın dünyadaki ve Türkiye'deki mevcut durumunu veri temelli ortaya koymakta ve bu konuda yapısal ve yönetsel iyileşme önerileri sunmaktadır.

Dünyada ve Türkiye’de sivil toplum kuruluşları alanında güvenilir ve güncel veriye ulaşmak önemli bir sorundur. Bu sorun ve kısıtlar belli ölçüde bu çalışmaya da yansımıştır. Bu yüzden konuya ilgi duyan kişi ve kurumların kitapta yer alan veri ve sınıflandırma sorunları ile kitabın gelişimine yönelik görüş ve önerilerini almaktan büyük mutluluk duyacağımı ifade etmek isterim.

Bu kitabın hazırlanması sürecinde çok sayıda kurum ve kişinin katkısı oldu. Bu çalışmalarda her zaman destek ve katkısını esirgemeyen İLKE Vakfı Mütevelli Heyeti ve Yönetim Kuruluna çok teşekkür ediyorum. Prof. Dr. Nihat Alayoğlu, M. Sıddık Acarlar ve Dr. Yılmaz Yaman yakın ilgi, öneri ve teşvikleri ile kitabın gelişimine çok destek verdiler, kendilerine müteşekkirim. Prof. Dr. Lütfi Sunar süreçteki yakın ilgi ve desteği yanında metni okuyarak çalışmanın zenginleşmesine de katkı sağladı, teşekkür ediyorum. Her zaman olduğu gibi H. Merve Bircan Altınsoy, Ömer Faruk Aydemir ve Züleyha Sayın çalışmanın her aşamasında yer aldılar, katkı sundular. Hem çalışma ekibi hem de öğrencilerim olarak verdikleri destek için hassaten teşekkür ediyorum. Kitabın tasarımında ve diğer süreçlerde emeği geçen herkese teşekkür ediyorum. Son olarak STA faaliyetlerine katılarak soru, yorum ve tecrübeleriyle bu kitabın şekillenmesi ve gelişmesine katkı veren sivil toplum gönüllülerine teşekkür ediyorum.

Bu çalışmanın STK’larda gönüllü ve profesyonel çalışmanın gelişmesine fayda sağlayan bir eser olmasını diliyorum.

**Nihat Erdoğan**

## Sivil Toplum Akademisi Hakkında

İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı olarak, Türkiye'nin toplumsal ihtiyaçlarını gidermek ve sosyal problemlerini çözmeye yönelik çalışmalar yapmayı kendimize şiar edindik. Bu kapsamda da uzun yıllardır sivil toplum alanında gönüllü çalışmalar yapmakta ve sivil toplum kuruluşlarının kapasite gelişimi için eğitimler ve araştırmalar gerçekleştirmekteyiz. 2017 yılı başında sivil toplum alanındaki ihtiyaca binaen daha sistematik ve kurumsal destek verebilmek amacıyla Kurumsal Yönetim Akademisi'ni (KYA) kurduk.

Kurumsal Yönetim Akademisi kurulduğu günden bu yana, gönüllülük ruhunu kaybetmeden sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasite gelişimlerine destek verebilmek amacıyla eğitim programları düzenlemiş, çeşitli araştırmalar yapmış ve yayınlar ortaya koymuştur. Bu şekilde hem STK'ların ihtiyaç duyduğu konularda eğitim desteği verilmiş hem de sivil toplum literatürüne önemli katkılarda bulunmuştur. 2021 Aralık ayı itibarıyla ise Kurumsal Yönetim Akademisi yeni dönemde yenilenecek alana daha güçlü katkılar yapmak üzere Sivil Toplum Akademisi (STA) ismi ile faaliyetlerini devam ettirmeye başlamıştır.

Sivil Toplum Akademisi (STA); sivil toplumun konuları, sorunları ve ihtiyaçlarına yönelik bilgi üretmek ve ürettiği bilgiyi tüm paydaşlarına sunmak amacıyla kurulmuştur. Çalışma sahası, eğitim, araştırma ve raporlama olmakla birlikte STA, sivil toplumun dikkat noktalarına yönelik çalışmalarını hem ulusal hem de uluslararası sahada sürdürme hedefindedir. STA, geliştirdiği projeler ve araştırmalar ile STK'ların kapasite, üretim ve iletişim kabiliyetlerine yönelik odak çalışmalar yapmaktadır.

Sivil Toplum Akademisi, gönüllü ve kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlara yönelik üç temel alanda çalışmalarını sürdürmektedir:

- Sivil toplum fikrinin ve alanının oluşturulmasına yönelik araştırma ve yayın alışmaları
- STK'ların geliřtirilmesine yönelik eğitim ve etkinlikler
- Gönüllülüęün ve gönüllülerin desteklenmesine yönelik alıřmalar

Bu amaçlar dâhilinde STA eğitim, proje ve etkinliklerle; sivil toplum kuruluşlarının kurumsal gelişim süreçlerini geliştirme ve perspektif kazandırmayı, sivil diplomasi, katılım, diyalog ve işbirlikleri oluşturmayı; araştırma ve raporlama çalışmalarıyla; sivil toplumun çalışma sahasında yer alan konularda akademik bilgi üretme, araştırma ve raporlama yapmayı; Yayınlar yoluyla da sivil toplum alanındaki birikimin görünür hale getirilmesini hedeflemektedir.

STA'nın başlıca faaliyetleri şunlardır:

- STK'larda Öz Deęerlendirme Modeli
- Sivil Toplum Bibliyografyası Projesi
- İslami STK'ların Deęiřimi Araştırması
- Kurumsal Geliřim Eğitim Programı (KGEP)
- Kapasite Geliştirme Eęitimleri
- Türkiye'de Sivil Toplumun Gündemi Bülteni
- Sivil Toplum Zirvesi
- Türkiye'nin Gönüllü Gücü Sözlü Tarih Projesi



# İçindekiler

Giriş	1
<b>1. Sivil Toplum Kuruluşlarının Tanımı ve Özellikleri</b>	<b>9</b>
Sivil Toplum Kavramı	11
Sivil Toplum Kuruluşu Kavramı	15
STK'ların Özellikleri	19
STK'ların Ortaya Çıkışını Açıklayan Yaklaşımlar	20
Dünyada STK'lara Yönelik Eğitim ve Araştırma Merkezleri	26
Türkiye'de STK'lara İlişkin Faaliyet Yürüten Eğitim ve Araştırma Kuruluşları	28
STK'lara İlişkin Faaliyetler Yürüten Diğer Kuruluşlar	29
Bölüm Özeti	32
<b>2. Sivil Toplum Kuruluşlarının Sınıflandırılması ve Veri Kaynakları</b>	<b>33</b>
STK'lar Hakkında Güvenilir Veriye Ulaşma Zorluğu	35
STK'ların Sınıflandırılması	37
Dünyada STK'lara İlişkin Sınıflandırmalar	37
Türkiye'de STK'ların Sınıflandırılması	41
STK'lara Yönelik Veri Toplama ve Ölçümleme Metodolojileri	44
Dünyada STK'lara Yönelik Araştırma Projeleri	48
Türkiye'de STK'lara İlişkin Veri Kaynakları	51
Bölüm Özeti	55
<b>3. Dünyada Sivil Toplum Kuruluşlarının Genel Görünümü</b>	<b>57</b>
Dünyada STK'ların Durumu	59
Önemli Göstergeler Bakımından STK'ların Karşılaştırmalı Görünümü	63

Politik ve Sosyokültürel Kökenlere Göre STK Örüntüleri (Modelleri)	71
STK'ların Faaliyet Alanlarına Göre Ülkelerin Dağılımı	73
Bölüm Özeti	76
<b>4. Türkiye'de STK'ların Genel Görünümü</b>	<b>77</b>
STK'lara Ait Temel İstatistikler	79
Dernek ve Vakıflara İlişkin İstatistikler	81
Dernek ve Vakıfların Üye Profili	86
STK'ların Genel Sorunları	92
Bölüm Özeti	96
<b>5. Dünyada STK'larda İstihdamın Görünümü</b>	<b>97</b>
STK'ların İstihdamdaki Yeri ve Ağırlığı	99
ABD'de Kâr Amacı Gütmeyen Sektörde İstihdam	108
Avrupa'da Kâr Amacı Gütmeyen Sektörde İstihdam	110
Diğer Bazı Ülkelerde Kâr Amacı Gütmeyen Sektörde İstihdam	112
STK'larda Gönüllü Çalışmanın Ağırlığı ve Yeri	113
Bölüm Özeti	120
<b>6. Türkiye'de STK'larda İstihdamın Görünümü</b>	<b>121</b>
STK'larda Sayılarla İstihdam	123
STK'larda Ücretli Çalışanların Profili	129
STK'larda İnsan Kaynağı ve İstihdam Sorunları	133
Bölüm Özeti	137
<b>7. STK'larda Kurumsal Yönetim Altyapısı</b>	<b>139</b>
Kurumsal Yapılar Olarak STK'lar	141
STK'larda Stratejik Yönetim	144
STK'larda Organizasyonel Yapılanma	146
STK'larda İş Tanımı ve İş Gereklere	148
STK'larda Süreç Yönetimi	152
STK'larda Kurumsal Performans Yönetimi	153
STK'larda Toplantı Sistemi ve Yönetimi	157
STK'larda Raporlama Sistemi	159
STK'larda Kurum Kültürü	160
Bölüm Özeti	163

<b>8. STK'larda İnsan Kaynakları Yönetimi Altyapısı</b>	<b>165</b>
İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	167
STK'larda Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	168
İnsan Kaynakları Yönetimi Mimarisi	170
Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi	171
STK'larda İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	173
STK'larda İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	174
Bölüm Özeti	179
<b>9. STK'larda İnsan Kaynakları İşlevlerinin Yürütülmesi</b>	<b>181</b>
Seçme ve Yerleştirme	183
Eğitim ve Geliştirme	187
Performans Yönetimi	191
Kariyer Yönetimi	194
Ücret Yönetimi	200
Bölüm Özeti	205
<b>10. STK'larda Profesyonel Çalışanların Yönetimi</b>	<b>207</b>
STK'larda Profesyonel Yönetici ve Çalışan Özellikleri Hakkında Çalışmalar	209
STK'larda Profesyonel Çalışmaya Geçiş Tartışmaları	210
Türkiye'de STK'larda Profesyonel Yönetim Konusunda Çalışmalar	212
Profesyonel Çalışanların Beklentileri	214
Profesyoneller için Yönetim ve Çalışma Ortamının Hazırlanması	216
Profesyonellerin STK'lara Çekilmesi ve Elde Tutulması	219
Bölüm Özeti	224
<b>11. Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Çalışma</b>	<b>225</b>
İnsanların Gönüllü Olma Sebepleri	229
Gönüllü Yönetimi	231
Gönüllülerin Koordinasyonu	234
Gönüllülerin Motivasyonu	236
Bölüm Özeti	241
<b>Sonuç ve Öneriler</b>	<b>243</b>
<b>Kaynakça</b>	<b>249</b>
<b>Dizin</b>	<b>258</b>